



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza managementu Svazu lyžařů České republiky  
Management Analysis of the Czech Ski Association

Student:	Zuzana Zemková
Vedoucí bakalářské práce:	PhDr. Roman Vala, Ph.D.

Ostrava 2020

## Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Zemková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Specializace: 03 Sportovní management  
Téma: **Analýza managementu Svazu lyžařů České republiky**  
**Management Analysis of the Czech Ski Association**  
Jazyk vypracování: čeština

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika předmětné problematiky a teoretické vymezení pojmů
  3. Analýza managementu Svazu lyžařů České republiky
  4. Vyhodnocení hospodaření Svazu lyžařů České republiky
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

- DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z managementu a marketingu sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2019. ISBN 978-80-248-4165-6.
- HOBZA, Vladimír. *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4381-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Roman Vala, Ph.D.**

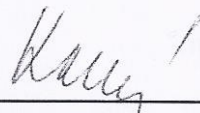
Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



---

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 5.5.2020



.....  
Zuzana Zemková

## **Poděkování**

Mé poděkování patří panu PhDr. Romanovi Valovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při vypracovávání této bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala předsedovi OSÚ AD SLČR panu Bc. Ladislavovi Forejtkovi za spolupráci při rozhovoru a poskytnutí důležitých informací o SLČR.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY A TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ .....</b>	<b>7</b>
2.1	MANAGEMENT .....	7
2.2	MANAŽER.....	7
2.2.1	<i>Osobnost manažera.....</i>	<i>8</i>
2.2.2	<i>Manažerské funkce.....</i>	<i>9</i>
2.3	SPORT.....	10
2.4	SPORTOVNÍ MANAGEMENT .....	10
2.5	SPORTOVNÍ MANAŽER .....	11
2.5.1	<i>Činnosti sportovního manažera .....</i>	<i>11</i>
2.6	DĚLENÍ SPORTOVNÍHO PROSTŘEDÍ V ČR.....	12
2.7	ORGANIZOVÁNÍ VE SPORTU .....	13
2.7.1	<i>Zapsaný spolek.....</i>	<i>13</i>
2.7.2	<i>Společnost s ručením omezeným .....</i>	<i>14</i>
2.7.3	<i>Akciová společnost.....</i>	<i>14</i>
2.8	SYSTÉM FINANCOVÁNÍ SPORTU V ČR .....	15
2.8.1	<i>Finanční prostředky z veřejných rozpočtů .....</i>	<i>15</i>
2.8.2	<i>Další možnosti získávání financí ve sportu .....</i>	<i>16</i>
2.8.3	<i>Sponzorství ve sportu .....</i>	<i>17</i>
2.8.4	<i>Finanční zdroje plynoucí z podnikatelské činnosti sportovní organizace.....</i>	<i>19</i>
2.9	METODY A TECHNIKY VÝZKUMU.....	19
2.9.1	<i>Rozhovor .....</i>	<i>19</i>
2.9.2	<i>SWOT analýza.....</i>	<i>20</i>
<b>3</b>	<b>ANALÝZA MANAGEMENTU SVAZU LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY .....</b>	<b>21</b>
3.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SVAZU LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY .....	21
3.1.1	<i>Identifikační údaje .....</i>	<i>21</i>
3.1.2	<i>Historie SLČR.....</i>	<i>22</i>
3.1.3	<i>Poslání a cíle.....</i>	<i>23</i>
3.1.4	<i>Vize a priority .....</i>	<i>24</i>
3.1.5	<i>Odborné sportovní úseky SLČR .....</i>	<i>24</i>
3.1.6	<i>Orgány SLČR.....</i>	<i>25</i>
3.1.7	<i>Organizační struktura SLČR.....</i>	<i>25</i>

3.2	ČINNOST ODBORNÉHO SPORTOVNÍHO ÚSEKU ALPSKÝCH DISCIPLÍN.....	28
3.2.1	<i>Organizační struktura OSÚ AD.....</i>	28
3.2.2	<i>Předseda OSÚ AD.....</i>	29
3.2.3	<i>Metodická komise alpského lyžování.....</i>	29
3.2.4	<i>Komise mládeže žactva.....</i>	30
3.2.5	<i>Trenérská rada žactva.....</i>	30
3.3	ČINNOSTI OSTATNÍCH ODBORNÝCH SPORTOVNÍCH ÚSEKŮ.....	31
3.4	FINANCOVÁNÍ SLČR.....	31
3.4.1	<i>Zdroje financování SLČR 2018.....</i>	32
3.4.2	<i>Náklady SLČR za rok 2018.....</i>	33
3.4.3	<i>Výnosy SLČR za rok 2018.....</i>	34
3.4.4	<i>Výsledek hospodaření SLČR za rok 2018.....</i>	35
3.5	ROZHOVOR.....	35
3.6	SWOT ANALÝZA SLČR.....	39
3.6.1	<i>Silné stránky.....</i>	40
3.6.2	<i>Slabé stránky.....</i>	40
3.6.3	<i>Příležitosti.....</i>	41
3.6.4	<i>Hrozby.....</i>	41
3.6.5	<i>Vyhodnocení SWOT analýzy.....</i>	42
4	<b>VYHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ SVAZU LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY .....</b>	<b>45</b>
5	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>51</b>



# 1 Úvod

V současné době je lyžařský sport v České republice velmi oblíbený. Lidé čím dál více vyhledávají pohybovou aktivitu v přírodě a zimním prostředí. Sportování na čerstvém vzduchu má velký vliv na posílení lidského organismu. Nejenže se počet lyžujících veřejnosti stále zvyšuje a v současné době se pohybuje okolo dvou milionů, ale také si lyžařský sport získal i více fanoušků. Svou zásluhu na tom mají úspěchy českých lyžařů a snowboardistů na světových pohárech a zimních olympijských hrách. Za zmínku stojí zlaté medaile Ester Ledecké za lyžování a snowboarding ze ZOH v Pchjongčchangu či vítězství Evy Samkové ve snowboardcrossu ze ZOH v Soči.

Přestože se lyžařský sport stává celosvětově stále populárnějším, tak s financováním a podporou sportovních svazů, klubů a samotných sportovců v ČR to v posledních letech není jednoduché. Pozitivní změna ve financování sportu může nastat díky nově založené Národní sportovní agentuře, která postupně přebírá od MŠMT kompetence v oblasti státní politiky ve sportu. Šéf agentury Milan Hnilička přislíbil výrazně vyšší podporu nejen vrcholového sportu. [11]

Díky blízkému vztahu k lyžování a vlastních zkušeností autorky, jakožto bývalé reprezentantky ČR v alpském lyžování a současné trenérky republikového výběru žactva ČR, je právě tato bakalářská práce zaměřena na management a financování Svazu lyžařů České republiky a také na činnost odborného sportovního úseku alpských disciplín.

Hlavním cílem této práce je analyzovat management a činnost Svazu lyžařů České republiky a zhodnotit jeho hospodaření na základě SWOT analýzy, rozhovoru s předsedou OSÚ AD, dlouhodobého pozorování této organizace a vlastních zkušeností autorky, která se pravidelnou trenérskou činností podílí na přípravě a chodu republikového výběru žactva alpského lyžování. Dalším cílem práce je podrobně popsat činnost odborného sportovního úseku alpských disciplín se zaměřením na práci Metodické komise, Komise mládeže a Trenérské rady žactva alpského lyžování.

Tato bakalářská práce je složena z pěti kapitol. První kapitolou je úvod. Ve druhé kapitole jsou vymezeny pojmy týkající se předmětné problematiky od klasického managementu, přes sport a sportovní management, až po financování ve sportovním prostředí. Závěr druhé kapitoly obsahuje také popis metod a technik výzkumu, které

byly využity v praktické části této práce. Třetí kapitola a zároveň praktická část práce se zabývá základní charakteristikou Svazu lyžařů České republiky a jeho odbornými sportovními úseky. Dále jsou v této kapitole uvedeny informace o financování spolku a také o managementu odborného sportovního úseku alpských disciplín. Třetí kapitola obsahuje rozhovor s předsedou odborného sportovního úseku alpských disciplín a SWOT analýzu celé organizace. Čtvrtá kapitola zhodnocuje hospodaření spolku a shrnuje výsledky výzkumného šetření. Pátou a poslední kapitolou je závěr. Čitatele této práce získají nové poznatky a informace o chodu Svazu lyžařů české republiky.

## 2 Charakteristika předmětné problematiky a teoretické vymezení pojmů

První část bakalářské práce je věnována klasickému managementu a sportovnímu managementu. Dále jsou v této části vymezeny pojmy týkající se organizování a financování sportu v ČR a také metody a techniky výzkumu, které byly následně využity pro hodnocení hospodaření Svazu lyžařů České republiky.

### 2.1 Management

Často používaný výraz management je převzatý z angličtiny a v českém překladu odpovídá slovu řízení. Pojem management je odvozen od slova manage, v českém překladu řídit, vést. V teorii lze najít mnoho definic a vysvětlení managementu.

Koontz a Weihrich (1993, s. 16) uvádí, že „management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“.

Durdová (2012) dělí definici pojmu managementu na 3 základní skupiny:

- **vedení lidí** – úkoly se vykonávají prostřednictvím práce jiných, kdy jednotlivci pracují ve skupinách a společně uskutečňují své cíle,
- **specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky** – základní činnosti manažera, který plánuje, rozhoduje, organizuje, motivuje, kontroluje a vede lidi,
- **předmět studia a jeho účel** – management je souborem přístupů, metod, doporučení a zkušeností, které manažeři využívají ke své práci v organizaci a k dosažení cílů. [7]

### 2.2 Manažer

Management by nefungoval bez manažerů, kteří jsou zodpovědní za realizaci úkolů a dosahování cílů organizace. Manažer řídí, úkoluje a motivuje své podřízené a je

zodpovědný za jejich práci. Výraz manažer v českém překladu znamená řídící pracovník, který může řídit např. tým, směnu, oddělení či celou organizaci. [14]

Manažery lze členit do tří skupin podle stupňů řízení na:

- **manažery první linie** – vedoucí pracovníci, kteří působí na nejnižším stupni řízení a odpovídají za práci zaměstnanců např. v obchodě, v galerii, na katedře univerzity apod.,
- **manažery střední linie** – manažeři odpovídající za práci manažerů první linie a spolupracující s vrcholovými manažery,
- **vrcholové manažery** – top manažeři, kteří vedou celou organizaci a reprezentují ji. [14]

Od manažerů se očekává zvládnutí náročných **manažerských rolí**, které jsou vzájemně propojené, doplňují se a navazují na sebe. Henry Mintzberg (1973) definuje tři manažerské role:

- **interpersonální role** – představitel, vedoucí, spojovatel,
- **informační role** – pozorovatel, šířitel, mluvčí,
- **rozhodovací role** – podnikatel, řešitel konfliktů, distributor zdrojů, vyjednávač. [4, 18]

### 2.2.1 Osobnost manažera

Osobnost manažera se odráží na úspěšnosti jeho práce a také celé organizace. Při vykonávání práce manažera jsou důležité jeho vrozené a získané vlastnosti.

**Vrozené vlastnosti** manažera jsou:

- inteligence – představitivost, schopnost komunikovat,
- potřeba řídit,
- potřeba moci – autorita, vliv na ostatní,
- schopnost empatie – pochopení pro své spolupracovníky, podřízené,
- temperament – povaha.

**Získané vlastnosti** manažera jsou:

- znalosti získané studiem – odborné a ekonomické znalosti,
- zkušenosti získané praxí – efektivnější komunikace, zvládání vztahů a emocí,
- dobrá psychická a fyzická odolnost. [1]

### 2.2.2 Manažerské funkce

Mezi manažerské funkce patří typické činnosti manažera, které vykonává při své práci. Nejpoužívanější rozdělení manažerských funkcí uvádějí Američané Koontz a Weihrich (1993), a to rozdělení na pět funkcí:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- výběr a rozmístění pracovníků (staffing),
- vedení lidí (leading),
- kontrola (controlling). [15]

**Plánování** je zaměřené na stanovení cílů a způsobu jejich dosažení. Plánováním se vytvoří potřebný plán, který obsahuje všechny postupy a akce k dosažení cílů.

Úkolem **organizování** je uspořádat a zajistit činnosti lidí, kteří jsou zodpovědní za plnění cílů a výsledného plánu. Výsledkem organizování je organizační struktura.

**Výběr a rozmístění pracovníků** nebo také známé pojmenování personalistika se zabývá obsazováním pracovních pozic v organizaci a rozmisťováním pracovníků. Klade se důraz na kvalifikaci pracovníků, kteří jsou schopni vykonávat svou práci co nejlépe.

Cílem **vedení lidí** je co nejlépe ovlivnit pracovníky, aby dosahovali stanovené cíle a byli co nejvíce prospěšní pro organizaci.

**Kontrolování** je zaměřené na získávání informací o průběžných nebo konečných výsledcích manažerských činností. Každý manažer v organizaci by měl vykonávat kontrolní činnosti. [3, 6]

## 2.3 Sport

Sport je jednou složkou tělesné kultury. Dalšími složkami tělesné kultury jsou tělesná výchova a pohybová rekreace. Pojem sport vznikl z latinského slova disportare, což v překladu znamená bavit se nebo příjemným způsobem trávit volný čas. Lidé sportují za účelem dobře stráveného volného času a zábavy. Sport lze obecně definovat jako výsledek tělocvičných aktivit a také jako společenský faktor.

Durdová (2012) definice sportu dělí podle těchto kritérií:

- dle úrovně sportovních soutěží – vrcholový, výkonnostní a rekreační sport,
- dělící sporty na kolektivní a individuální,
- dělící sporty na kontaktní a bezkontaktní,
- dělící sport na amatérský a profesionální,
- vycházející z jednotlivých sportovních disciplín,
- založené na zdravotním aspektu sportu – součást zdravého životního stylu,
- vycházející z funkcí sportu – rozvoj jedince, uspokojování potřeb atd. [7]

Sport je v ČR značně podporovaný a dotovaný veřejným sektorem. Podpora z veřejných rozpočtů je velmi důležitá pro financování sportovních a tělovýchovných organizací. [21]

## 2.4 Sportovní management

Pojem sportovní management vznikl z amerického pojmu sportmanagement. U nás je také velice používaný pojem management tělesné výchovy a sportu.

Čáslavová (2009, s. 18) definuje sportovní management jako „způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.“

Se sportovním managementem zcela úzce souvisí další sportovní činnosti, a to sportovní marketing, podnikání ve sportu a výroba a prodej sportovního zboží. [5, 20]

## 2.5 Sportovní manažer

Sportovní manažer vykonává svou profesi ve sportovním prostředí např. v sportovní organizaci, sportovním klubu nebo v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží. Musí splňovat všechny požadavky, které platí pro jakéhokoliv manažera, a navíc musí mít znalosti o konkrétním sportovním prostředí.

Čáslavová (2009) dělí definici sportovního manažera do těchto tří skupin:

- **manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – manažer, který vede sportovní družstva nebo i jednotlivce, řídí velké sportovní akce,
- **manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace** – manažeři a členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, vedoucí dalších sportovních organizací nebo sportovních středisek řízených armádou a policií,
- **manažer v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží** – manažer fitness centra, vedoucí výroby sportovního zboží, manažer v oblasti sportovního marketingu. [5]

### 2.5.1 Činnosti sportovního manažera

Mezi hlavní činnosti sportovního manažera patří:

- získávání finančních prostředků – spolupráce se sponzory, získávání dotací a grantů,

- nakládání s financemi – rozdělování financí,
- koordinace řízení klubu, svazu atd.,
- vytváření vhodné strategie – plnění cílů,
- příprava sportovních akcí,
- zajišťování optimálních podmínek pro trenéry a sportovce,
- vyhledávání talentů,
- koordinace vzdělávání. [13]

## 2.6 Dělení sportovního prostředí v ČR

Sportovní prostředí ČR lze dělit z hlediska sektorů, ve kterých sportovní management působí, a to na tři základní skupiny:

- **spolkový sektor** – sportovní kluby, tělovýchovné jednoty, sportovní svazy, federace atd.,
- **komunální sektor** – tělovýchovná zařízení v komunální správě, školní sportovní kluby, zajišťování pohybové rekreace občanů atd.,
- **podnikatelský sektor** – zařízení poskytující placené sportovní služby, podniky vyrábějící sportovní zboží, rekreační komplexy, cestovní kanceláře atd. [9]

Dále lze sportovní prostředí rozdělit i podle ziskovosti na:

- **neziskové sportovní prostředí** – neziskové organizace, které mohou podnikat jen za určitých podmínek,
- **ziskové sportovní prostředí** – organizace vytvářející zisk, s kterým mohou volně nakládat. [9]



## 2.7 Organizování ve sportu

Pro sportovní organizaci je důležité zvolit vhodnou právní formu a následnou organizační strukturu. Většina sportovních organizací v ČR používá právní formu zapsaného spolku. Dále jsou v ČR sportovní organizace s právní formou společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost a vznikají i státem, kraji nebo obcemi zřízené příspěvkové organizace.

### 2.7.1 Zapsaný spolek

Neziskové organizace nejčastěji používají právní formu **zapsaného spolku**. Členy spolku mohou být fyzické i právnické osoby se společným zájmem.

Organizační strukturu spolku určují stanovy. Nejvyšším orgánem spolku je valná hromada (konference). Dalšími hlavními orgány spolku jsou prezident organizace, výkonný výbor a dozorčí rada.

**Valná hromada** (konference) spolku vykonává následující činnosti:

- projednává zprávu o činnosti a hospodaření organizace,
- projednává zprávu dozorčí rady,
- projednává a stanovuje rozpočet organizace pro následující období,
- stanovuje volební období orgánů,
- volí členy výkonného výboru a dozorčí rady,
- rozhoduje o změnách a úpravách stanov,
- rozhoduje o zániku, rozdělení nebo sloučení organizace.

**Prezident** spolku svolává řádnou i mimořádnou valnou hromadu, řídí zasedání výkonného výboru organizace a uzavírá pracovněprávní vztahy.

**Výkonný výbor** spolku projednává a schvaluje rozhodnutí a záležitosti, které nejsou v kompetenci valné hromady a byly výboru svěřeny.

**Dozorčí rada** je kontrolním orgánem spolku. Má na starost kontrolovat účetní a finanční operace organizace, stav hospodaření s penězi a majetkem organizace. [7]

### 2.7.2 Společnost s ručením omezeným

Další formou podnikání sportovních organizací je **společnost s ručením omezeným**. Řadí se do kapitálových společností a minimální základní kapitál činí 1 Kč. Společnost s ručením omezeným má obchodním zákoníkem předepsanou strukturu orgánů, která se skládá z valné hromady, jednatele (jednatelů) a dozorčí rady.

Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je **valná hromada**, jež má na starost:

- schvalování roční účetní uzávěrky,
- schvalování stanov
- rozdělení zisku a úhradu ztrát,
- jmenování, odvolání a odměňování jednatelů a členů dozorčí rady,
- rozhodování o změně společenské smlouvy,
- rozhodování o vyloučení společníka nebo zrušení společnosti.

**Jednatel** je statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným. Ve společnosti může být i více jednatelů a každý z nich má právo jednat jménem společnosti. Jednatel je povinen zajistit vedení předepsané evidence a účetnictví.

Kontrolním orgánem společnosti s ručením omezeným je **dozorčí rada**. Dohlíží na činnost jednatele (jednatelů), kontroluje roční účetní uzávěrku a správnost v obchodních knihách a podává zprávy valné hromadě.

Mimo tyto hlavní orgány jsou ve společnosti s ručením omezeným i orgány profesionálního managementu, které jsou už v režii dané společnosti. [7]

### 2.7.3 Akciová společnost

**Akciová společnost** taktéž patří do kapitálových společností a je další formou podnikání sportovních organizací. Minimální základní kapitál společnosti bez veřejné nabídky akcií činí 2 000 000 Kč a společnosti s veřejnou nabídkou akcií činí 20 000 000 Kč. Organizační struktura společnosti je vázaná obchodním zákoníkem a skládá se z valné hromady, dozorčí rady, představenstva a vrcholového managementu.

**Valná hromada** akciové společnosti vykonává tyto činnosti:

- projednává změnu stanov,
- rozhoduje o snížení či zvýšení základního kapitálu,
- volí a odvolává členy představenstva a dozorčí rady,
- schvaluje roční účetní uzávěrku,
- rozhoduje o rozdělení zisku a stanovení tantiém,
- rozhoduje o případném zániku společnosti.

**Dozorčí rada** má v akciové společnosti kontrolní funkci. Prosazuje všechny záměry akcionářů, dohlíží na práci představenstva a kontroluje vykonávání podnikatelské činnosti.

Statutárním orgánem akciové společnosti je **představenstvo**, jež řídí celou společnost a jedná jejím jménem. Dále představenstvo svolává valnou hromadu a rozhoduje o všech záležitostech společnosti. [7]

Vymezení činností **vrcholového managementu** je v kompetenci dané organizace.

## **2.8 Systém financování sportu v ČR**

Důležitou činností managementu sportovní organizace je získávání finančních prostředků. Způsoby získávání finančních prostředků lze rozdělit na dvě skupiny, a to na získávání finančních prostředků z veřejných rozpočtů a další možnosti získávání financí ve sportu. [8]

### **2.8.1 Finanční prostředky z veřejných rozpočtů**

Jedná se o finanční prostředky ze státního rozpočtu, rozpočtů krajů, měst a obcí. Pro sportovní organizaci jsou tyto finanční prostředky velmi důležité a tvoří velikou část příjmů organizace.

Stát, kraje, města a obce poskytují sportovním organizacím **dotace**. Jsou to finanční prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktivit nebo národního fondu. Bailey (1999) dělí dotace na dvě základní formy, a to na **dotace účelové** a **neúčelové**. Dotace účelové jsou poskytovány příjemci na předem stanovený účel a příjemce je plně zodpovědný za užití dotací. Neúčelové dotace jsou poskytovány příjemci bez předem stanoveného účelu využití. [2]

Dotace lze dělit i dle způsobu získávání, a to na **dotace nárokové** a **nenárokové**. Dotace nárokové jsou poskytovány příjemci, který na ně má přímý nárok a nemusí o ně žádat. Například obce nebo kraje dostávají nárokové dotace. Nenárokové dotace jsou poskytovány příjemci, který nemá na ně nárok a musí o ně žádat a také splnit stanovená kritéria dotačního programu. [21]

Sportovní organizacím jsou poskytovány dotace účelové nenárokové. Organizace, které byly dotace poskytnuty, je povinna dokládat přehled o použití a čerpání těchto finančních prostředků nebo případně vrátit nepoužité finanční prostředky.

Sportovní organizace využívá prostředky z veřejných rozpočtů zejména na:

- zabezpečení sportovní reprezentace,
- zabezpečení sportovních center mládeže,
- zabezpečení veřejně prospěšných programů ve sportu,
- investice do sportovních zařízení,
- podporu sportovních a společenských akcí. [8]

### 2.8.2 Další možnosti získávání financí ve sportu

Sportovní organizace může získávat další finanční zdroje a to:

- finanční prostředky ze zdrojů zastřešujících organizací např. z Českého olympijského výboru (ČOV) nebo České unie sportu (ČUS),
- příjmy z vybraných členských příspěvků,
- příjmy z prodeje vstupného,

- zdroje z fondů Evropské unie,
- tržby z prodeje propagačního materiálu – oblečení, plakáty, knihy, odznaky apod.,
- příjmy z vysílacích práv,
- příjmy sportovních klubů plynoucí z odstupného, výchovného a hostování,
- prostředky od komerčních partnerů – sponzorství,
- zdroje plynoucí z vlastní podnikatelské činnosti. [8]

### 2.8.3 Sponzorství ve sportu

Novotný (2011) definuje sponzorství ve sportu jako určitý partnerský vztah mezi hospodářstvím (sponzorem) na jedné straně a sportem (sponzorovaným) na straně druhé. Sponzorský vztah je založen na určitých podmínkách a základním principem sponzorství je vztah služby a protislужby. Sponzorovanému jsou od sponzora poskytovány finanční prostředky, dary či služby a sponzor je odměněn nějakou protislужbou např. propagací firmy. [17, 21]

Sportovní sponzorství je čím dál více oblíbenější a firmy ho často využívají pro vylepšení své publicity a důstojnější jméno své značky. Sponzorství je velmi různorodé a nabízí velké možnosti. Lze podporovat samotné sportovce či celé sportovní týmy, ale také sportovní kluby či instituce. Sponzorem může být firma nabízející sportovní produkty a služby, ale také firma bez vztahu ke sportu. Příkladem jsou firmy jako Milka, Coca-cola nebo Redbull, které běžně sponzorují sportovce po celém světě a v alpském lyžování obzvlášť.

Ve sportu existuje mnoho forem a úrovní sponzorství, které lze dělit podle několika kritérií. Novotný (2011) definuje **čtyři klasifikační hlediska sponzorství**.

První klasifikační hledisko sponzorství je **dělení dle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku**, kdy existují tři skupiny sponzorů:

- titulární sponzor – oficiální sponzor spojený s názvem organizace nebo sportovce a za vysokou cenu přejímá všechny proti výkony,

- **spolusponzor** – všichni sponzoři mají podobná práva za podobnou cenu,
- **ponzor** – sponzor dodává sponzorovanému výrobky a služby.

Druhé klasifikační hledisko sponzorství je **dělení dle typu sponzora**, kdy se rozlišují dva typy sponzorů:

- sponzor úzce spojený se sportem, který nabízí sportovní produkt a službu,
- sponzor bez přímého vztahu ke sportu, který využívá sport jako komunikační instrument.

Třetí klasifikační hledisko sponzorství je dělení **dle specializace na určitý sport či klub**, kdy se rozlišují tyto sponzorství:

- jednostranné,
- mnohostranné.

Čtvrté a poslední klasifikační hledisko sponzorství je **dělení dle objektu sponzorství**, kdy existují čtyři skupiny:

- sponzorství jednotlivců – tato forma se objevuje především ve vrcholovém sportu, sportovec je tváří firmy a dostává od ní finanční podporu, ale také materiální produkty a pomůcky,
- sponzorství sportovních týmů – tato forma se vyskytuje i ve výkonostním a rekreačním sportu, sponzor poskytuje finance, materiální produkty a služby a sponzorovaný tým nabízí především propagaci firmy,
- sponzorství sportovních akcí – velmi oblíbená forma sponzorství, která nabízí sponzorovi především reklamu (na letácích, v médiích, na plakátech, na stadionech atd.),
- sponzorství sportovních institucí (svazů, federací, jednot) – tento typ sponzorství je velmi rozmanitý a plný různých možností, jak pro instituci, tak sponzora. [12, 21]

#### 2.8.4 Finanční zdroje plynoucí z podnikatelské činnosti sportovní organizace

Podnikatelská činnost je soustavná činnost, vykonávaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku. Neziskové sportovní organizace mohou dosahovat zisk, ale nesmějí s ním volně nakládat a musí ho využít opět na sportovní činnost.

Sportovní organizace si přivydělávají podnikatelskými činnostmi, aby dosáhli větší finanční nezávislosti. Nejčastěji nabízejí různé reklamní služby, pronájem sportovišť, hostinské služby, workshopy, pořádání sportovních a společenských akcí a další. [7]

### 2.9 Metody a techniky výzkumu

Pro vlastní výzkumné šetření této bakalářské práce byly použity dvě metody a techniky výzkumu, a to rozhovor a SWOT analýza. Tyto metody a techniky jsou popsány v následujících odstavcích.

#### 2.9.1 Rozhovor

Rozhovor je prováděn formou osobního dotazování. V případě kvalitativního výzkumu rozhovor provádí jeden tazatel a v případě kvantitativního výzkumu se do rozhovoru zapojuje více tazatelů. [16]

Rozhovor lze dělit podle míry závaznosti pokynů rozhovoru na:

- **nestrukturovaný rozhovor** (nestandardizovaný, neformální) – tazatel nemá předem nachystané otázky a s respondentem přirozeně komunikuje na dané téma problematiky, takový typ rozhovoru je náročný na následné zaznamenávání odpovědí, pokud není použito nahrávací zařízení,
- **polostrukturovaný rozhovor** (částečně řízený) – tazatel se při dotazování drží předem připravených otázek, ale může je lehce měnit nebo některé další otázky a dotazy doplnit,
- **strukturovaný rozhovor** (řízený) – tazatel se respondenta dotazuje na všechny předem připravené otázky v přesném pořadí i znění. [23]

### 2.9.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analytických technik a slouží k zjištění silných a slabých stránek organizace a také k identifikaci příležitostí a hrozeb pro organizaci. Pomocí SWOT analýzy lze vyhodnotit fungování organizace, najít případné problémy nebo možnosti růstu organizace.

Název **SWOT** je odvozen od počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby).

Silné a slabé stránky vyplývají z vnitřního neboli interního prostředí organizace, kdy se hodnotí organizace celkově, následně její zdroje a jejich využití a také plnění cílů organizace. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího neboli externího prostředí organizace.

Při sestavování SWOT analýzy je důležité dodržovat postup. První fází SWOT analýzy je definování vnitřního a vnějšího prostředí organizace a následné definování jednotlivých faktorů těchto prostředí. Další fází je rozdělení důležitých faktorů do jednotlivých kvadrantů SWOT matice. Na závěr se vytvoří celkové hodnocení SWOT analýzy. [10, 16]



### 3 Analýza managementu Svazu lyžařů České republiky

V této kapitole bakalářské práce je podrobně popsána charakteristika Svazu lyžařů České republiky. Dále je tato kapitola zaměřena na popis činností odborných sportovních úseků a zejména popis činností odborného sportovního úseku alpských disciplín. Dále jsou uvedeny informace o financování SLČR a na závěr je vypracován rozhovor s předsedou odborného sportovního úseku alpských disciplín a SWOT analýza.

#### 3.1 Základní charakteristika Svazu lyžařů České republiky

Svaz lyžařů České republiky (SLČR) je nejvyšší organizací českého lyžování a je zájmovým sdružením občanů ČR s vlastní právní subjektivitou. Má na starost hájit zájmy lyžování směrem k českým organizacím a k Mezinárodní lyžařské federaci (FIS). Zároveň je SLČR členem Českého olympijského výboru, České unie sportu a FIS.

Hlavní činností SLČR je rozvoj, podpora a propagace lyžařského sportu mládeže a dospělých. V současné době je ve Svazu více než 18 500 aktivních členů. Pod SLČR patří celkem 8 odborných sportovních úseků. [27]

*Obr. 3.1 Logo Svazu lyžařů České republiky*



*Zdroj: Webové stránky Svazu lyžařů České republiky*

##### 3.1.1 Identifikační údaje

Název:	Svaz lyžařů České republiky z. s.
Právní forma:	Spolek
Sídlo:	Cukrovarnická 483/42, 162 00 Praha 6 – Střešovice
Předmět činnosti:	Podpora olympijských disciplín

Podpora sportovní reprezentace České republiky

Rozvoj lyžařského a snowboardového sportu

Aktivní podpora a propagace všech forem lyžování a snowboardingu mládeže a dospělých

IČ: 00537632

DIC: CZ00537632

### **3.1.2 Historie SLČR**

Historie českého lyžování se začala psát 21. 11. 1903, kdy byl v Jablonci nad Jizerou založen Svaz českých lyžařů. Založili ho první tři české lyžařské kluby, a to Český Ski klub Praha, Český Krkonošský spolek Ski Jilemnice a Český Ski klub Vysoké nad Jizerou. Spolek byl schválen 15. 12. 1906 v Praze s názvem Svaz lyžařů v Království českém. Prvním předsedou svazu byl řídící učitel z krkonošské školy Jan Buchar. Po něm převzal funkci předsedy svazu Josef Rössler-Ořovský, zakladatel mnoha sportů v českých zemích. Již v roce 1914 byla členská základna poměrně velká, a to 61 klubů s 7 483 členy.

V roce 1918, po vzniku Československa, se název svazu změnil na Svaz lyžařů republiky Československé (SL RČS) a organizace lyžování se začala měnit. Lyžaři byli organizováni i v dalších klubech a oddílech, např. v Sokole, Klubu čs. turistů, DTJ (Dělnické tělovýchovné jednoty), ve skautských organizacích, ale také v německých klubech např. v Hauptverband der Deutschen Wintersportvereine (HDW). V tomto období nastala změna i v organizační struktuře, kdy vznikl správní aparát a také byly vytvořeny komise.

V době druhé světové války bylo velké omezení lyžařského sportu. SL RČS se změnil na Svaz lyžařů působící na území Protektorátu Čechy a Morava. I když byl SL RČS po válce obnoven, v této formě se svazu moc nedařilo a jeho činnost byla ukončena v únoru 1948. A všechny tělovýchovné organizace převzala celonárodní organizace Sokol (ČOS). V roce 1957 vznikl Československý svaz tělesné výchovy a sportu (ČSTV) a byla vytvořena Ústřední sekce lyžování (ÚSL), kde bylo jen 10 členů.

Až politické poměry v roce 1968 umožnily vznik zvoleného výboru Svazu lyžařů České socialistické republiky, jenž se považoval za nástupce Svazu lyžařů v Království českém. V roce 1970 skončila éra SL ČSR a vznikl Svaz lyžařů Českého ústředního výboru ČSTV, který fungoval až do roku 1990, kdy po ukončení moci Komunistické strany Československa se opět zřídil svaz jako samostatná právnická osoba s názvem Svaz lyžařů České republiky (SLČR). Po rozdělení Československa mezinárodní federace FIS přijala SLČR jako oficiální českou lyžařskou organizaci.

Během své existence svaz prošel úspěchy, ale také úpadky, které nastaly během politických změn. Nyní se svazu daří a zejména dobré výsledky sportovců přispívají k lepší budoucnosti svazu. [26]

### 3.1.3 Poslání a cíle

Poslání a cíle Svazu lyžařů České republiky jsou definovány ve stanovách SLČR. Svaz pracuje tak, aby vytvořil vhodné podmínky pro ekonomické a organizační zajištění své činnosti a spolupracuje se svými odbornými a organizačními složkami při rozvíjení těchto aktivit. Dále SLČR zastupuje lyžování a snowboarding vůči dalším orgánům státní správy a samosprávy ČR, sportovním a tělovýchovným organizacím, hospodářské sféře a sdělovacím prostředkům. Svaz, při realizování své činnosti, bere ohled na etické a zdravotní požadavky v lyžování a snowboardingu. Důležitou oblastí činnosti svazu je vzdělávání svých zaměstnanců a také trenérů. Dále má svaz velký podíl na zřizování a řízení sportovních středisek a sportovních centrech mládeže.

Mezi hlavní **poslání a cíle SLČR** patří:

- podpora olympijských disciplín,
- podpora sportovní reprezentace České republiky,
- rozvoj lyžařského a snowboardového sportu,
- aktivní podpora a propagace všech forem lyžování a snowboardingu mládeže a dospělých. [27]

### **3.1.4 Vize a priority**

V oblasti vrcholového a výkonnostního sportu má svaz prioritu co nejlépe využívat současné zdroje a tím co nejvíce podporovat sportovce zejména mládežnické kategorie.

V marketingové oblasti je pro svaz hlavní prioritou rozšíření marketingového týmu, a s tím spojené zlepšení propagace a vytvoření jednotné formy prezentace svazu. Zlepšení celkového fungování marketingového týmu ve svazu povede k dalším možnostem získávání nových sponzorů či potenciální zvýšení členské základny.

Pro svaz je prioritou do budoucna častější pořádání velkých sportovních akcí typu mistrovství světa či světové a evropské poháry. Díky těmto velkým akcím se svaz dostane k dalším zdrojům financování a také přiláká do hor více turistů a lyžařů.

V ekonomické oblasti je prioritou zajištění dalších zdrojů financování od MŠMT či od roku 2021 od Národní sportovní agentury zejména na přípravu sportovců na další ZOH. Další vizí do budoucna je vytvoření samostatné účetní jednotky, která bude schopna rychle analyzovat stav finančních prostředků.

### **3.1.5 Odborné sportovní úseky SLČR**

Svaz lyžařů České republiky má celkem osm odborných sportovních úseků a to:

- alpské disciplíny,
- běžecké lyžování,
- skok na lyžích,
- severská kombinace,
- akrobatické lyžování,
- snowboarding,
- travní lyžování,
- základní lyžování.

### 3.1.6 Orgány SLČR

Orgány SLČR jsou:

- Konference (KO),
- Výkonný výbor SLČR (VV SLČR),
- Dozorčí rada SLČR (DR SLČR) a Plénium Dozorčí rady SLČR,
- Odborné sportovní úseky (OSÚ),
- Revizní komise SLČR (RK SLČR),
- Krajské svazy lyžařů (KSL). [27]

### 3.1.7 Organizační struktura SLČR

Nejvyšším orgánem spolku je **Konference**, která je tvořena ze zástupců členů SLČR v rámci jednotlivých odborných sportovních úseků SLČR. Schůze Konference se konají minimálně jednou za rok a svolává je Výkonný výbor SLČR minimálně 4 týdny předem.

Konference schvaluje:

- Stanovy SLČR,
- řády a předpisy, které souvisí s činností Dozorčí rady a Revizní komise SLČR,
- předpisy o organizační struktuře,
- předpisy v oblasti hospodaření a náplně činnosti,
- výroční zprávu o hospodaření SLČR,
- klíče pro rozdělování společných finančních prostředků SLČR,
- prodej nemovitého majetku, majetkových podílů a cenných papírů ve vlastnictví SLČR,
- výši členských příspěvků pro členy a závodníky všech kategorií,
- rozhodnutí o změně právní formy nebo zániku SLČR.

Dále Konference volí a odvolává:

- Prezidenta SLČR, I. a II. Viceprezidenta SLČR a dva členy Výkonného výboru,
- předsedu a dva místopředsedy Dozorčí rady SLČR,
- pět členů Revizní komise SLČR.

Výkonným orgánem SLČR je **Výkonný výbor**, jenž je volen a odvoláván Konferencí. Výkonný výbor má dohromady pět členů, a to Prezidenta SLČR, I. a II. Viceprezidenta SLČR a dva další členy VV. Schůze Výkonného výboru se konají nejméně jednou za měsíc.

Výkonný výbor SLČR schvaluje:

- návrhy týkající se uzavření smluvních závazků SLČR,
- udělení plné moci k právním úkonům,
- měsíční výsledky o hospodaření SLČR,
- vypsání výběrového řízení na funkce zaměstnanců SLČR,
- uzavření pracovních smluv,
- plán a řád soutěží a závodů všech odborných sportovních úseků SLČR,
- pořadatele významných sportovních soutěží.

Dále Výkonný výbor rozhoduje o vydávání směrnic, řádů a pokynů SLČR. VV má povinnost informovat odborné sportovní úseky o své činnosti, zpracovávat návrh rozpočtu SLČR na následující kalendářní rok, koordinovat práci odborných komisí a řídit činnost zástupců SLČR ve federaci FIS.

Dalším orgánem SLČR je **Dozorčí rada**, která je tvořena zástupci odborných sportovních úseků. Schůze Dozorčí rady se konají minimálně jednou za tři měsíce. Činnost DR SLČR se řídí zákony ČR, Stanovami SLČR a dalšími předpisy.

Dozorčí rada SLČR schvaluje návrh rozpočtu SLČR, organizační řád SLČR a personální zastoupení v dalších sportovních institucích.

Nejvyšším orgánem mezi volebními Konferencemi SLČR je **Plénium DR SLČR**. Plénium rozhoduje o zásadních věcech, které souvisejí s činností svazu v majetkové, personální a členské oblasti a dohlíží na plnění stanovených cílů spolku. Dále rozhoduje o předložení návrhu na prodej nebo pronájem majetku SLČR na následující Konferenci a také rozhoduje o personálním zastoupení ve federaci FIS a v orgánech společností, ve kterých má spolek podíl.

Odbornými útvary členů SLČR jsou **Odborné sportovní úseky**. Jejich činnost je řízena vlastními Statuty a Organizačními řády. OSÚ mají plnou odpovědnost za rozvoj daných disciplín a hospodaření s rozpočty.

Odborné sportovní úseky SLČR jsou:

- alpské disciplíny,
- běžecké disciplíny,
- skok na lyžích,
- severská kombinace,
- akrobatické lyžování,
- snowboarding,
- travní lyžování,
- základní lyžování.

Kontrolním orgánem SLČR je **Revizní komise**, která má povinnost kontrolovat veškerou činnost spolku. Činnost Revizní komise je řízena zákony ČR, Stanovami SLČR a dalšími předpisy. Schůze Revizní komise se konají nejméně jedenkrát za tři měsíce. Všichni členové spolku musí se členy Revizní komise spolupracovat a poskytovat jim všechny vyžádané materiály. [27]

## 3.2 Činnost odborného sportovního úseku alpských disciplín

Odborný sportovní úsek alpských disciplín má svou vlastní organizační strukturu, která je složena z Valné hromady OSÚ AD, Pléna OSÚ AD, Rady OSÚ AD, Revizní komise OSÚ AD a Odborných komisí a trenérských rad OSÚ AD. Hlavním cílem OSÚ AD je rozvoj alpských disciplín v ČR a podpora českých alpských lyžařů napříč všemi kategoriemi.

### 3.2.1 Organizační struktura OSÚ AD

Nejvyšším orgánem odborného sportovního úseku alpských je **Valná hromada OSÚ AD**, která zejména schvaluje rozpočet úseku na následující kalendářní rok a rozhoduje o návrhu na zrušení či změně názvu úseku. Dále Valná hromada OSÚ AD volí a odvolává členy Rady OSÚ AD v čele s předsedou a také členy Revizní komise OSÚ AD.

Dalším orgánem je **Plénium OSÚ AD**, které je nejvyšším orgánem úseku v období mezi valnými hromadami. Plénium schvaluje a projednává rozpočtové provizorium, plán práce Rady OSÚ AD a výši finanční odměny pro její členy, personální zastoupení úseku v dalších tělovýchovných a sportovních institucích.

Velmi důležitým orgánem je **Rada OSÚ AD**. Je tvořena pěti až sedmi členy včetně předsedy OSÚ AD. Rada zejména projednává a schvaluje měsíční hospodářské výsledky OSÚ AD, zřízení pracovních skupin úseku včetně členů a rozpočtu, rozdělení finančních prostředků, jednací řady odborných komisí a trenérských rad, nominace reprezentačních družstev a výběrů, nominace na velké sportovní akce (olympijské hry, mistrovství světa dospělých a juniorů, olympijský festival mládeže atd.), kalendáře závodů, Soutěžní řady a Pravidla lyžařských závodů.

**Revizní komise OSÚ AD** je kontrolním orgánem úseku. Její povinností je sledovat dodržování sportovně technických, ekonomických a organizačních norem úseku.

Posledním orgánem úseku jsou **Odborné komise a trenérské rady OSÚ AD**, které jsou složeny z odborníků problematiky lyžování. Odborné komise a trenérské rady jsou odpovědné Radě OSÚ AD.



### 3.2.2 Předseda OSÚ AD

Aktuálním předsedou OSÚ AD je Bc. Ladislav Forejtek. Hlavní pracovní náplní předsedy OSÚ AD je koordinace a vedení manažerského týmu úseku alpských disciplín.

Dalšími důležitými činnostmi předsedy jsou zejména finanční plánování celého úseku a komisí a rad, komunikace se stávajícími i novými sponzory, organizace velkých sportovních akcí v alpském lyžování např. tradičního světového poháru ve Špindlerově mlýně, dále příprava a plánování závodní sezóny v kategorii dospělých, juniorů a žactva.

Autorka této práce pravidelně spolupracuje s panem předsedou Forejtkem např. při plánování a organizování přípravy a chodu Republikového výběru žactva.

### 3.2.3 Metodická komise alpského lyžování

Metodická komise je zřízena Radou OSÚ AD SLČR. Hlavní činností metodické komise alpského lyžování je pravidelné zpracovávání a publikování **metodiky závodního alpského lyžování** napříč všemi kategoriemi. Součástí metodiky závodního lyžování je nejen technika lyžování, ale také kondiční příprava lyžaře. Inspirací pro práci metodické komise jsou alpské a skandinávské země a jejich pohled na závodní lyžování. Metodická komise analyzuje tyto zahraniční vzdělávací systémy v závodním alpském lyžování a spolupracuje s trenéry a metodiky ze zahraničí.

V českém závodním alpském lyžování je čtyřstupňový vzdělávací systém pro trenéry. Trenérské kvalifikace jsou čtvrté, třetí, druhé a první třídy. Pro všechny tyto kvalifikace je nutnost splnit určité podmínky, které jsou u jednotlivých kvalifikací specifické, a také absolvovat školení a kurzy pořádané metodickou komisí alpského lyžování.

Metodická komise má také na starost přípravu **testu lyžařských dovedností** v kategorii žactva. Tento test je dále popsán v kapitole 3.2.5.

Další pracovní náplní metodické komise je spolupráce s reprezentačními trenéry a účast na reprezentačních soustředěních žactva, juniorů a dospělých, dále komunikace

a spolupráce s dalšími sportovními středisky u nás i v zahraničí a v neposlední řadě pořádání školení a workshopů o problematice alpského lyžování.

#### 3.2.4 Komise mládeže žactva

Komise mládeže je složena ze zástupců všech krajů ČR a předsedy. Schůze komise mládeže se konají dvakrát ročně nebo dle potřeby. Předmětem činnosti komise mládeže je organizace a příprava lyžařské sezóny kategorie žactva. Komise mládeže schvaluje návrh kalendáře českých republikových a územních závodů žactva, složení republikového výběru žactva a trenérské rady žactva. Další povinností komise mládeže je každoroční hodnocení uplynulé lyžařské sezóny se zaměřením na průběh, organizaci a zabezpečení všech závodů žactva a činnost republikového výběru žactva. Dále komise mládeže diskutuje o organizaci následující sezóny zejména o vylepšení určitých činností.

#### 3.2.5 Trenérská rada žactva

Trenérská rada žactva je zřízena Statutem OSÚ AD SLČR a je složena ze šesti pověřených trenérů (autorka této práce je jedním z nich), kteří společně zastupují a vedou **republikový výběr žactva**. Do republikového výběru žactva jsou nominováni nejlepší lyžaři v kategorii žactva tzn. od 12 do 16 let. Každoročně se počet dětí ve výběru pohybuje okolo dvaceti pěti.

Hlavní činností trenérské rady žactva je organizování a vedení soustředění republikového výběru žactva. Každý rok se realizuje cca pět společných lyžařských a kondičních soustředění v Česku, Rakousku nebo Itálii. Součástí kondičních soustředění je i **motorické testování**, které testuje pohybové schopnosti a celkovou kondici lyžařů. Právě trenérská rada žactva společně s metodickou komisí se podílí na vývoji a obsahu testovací baterie pohybových schopností pro kategorii žactva. Tato testovací baterie je složena ze šesti cviků zaměřených na rychlost (člunkový běh), explozivní sílu (skok z místa snožmo), koordinaci (překážková dráha), sílu trupu (twist test), anaerobní vytrvalost (přeskoky) a aerobní vytrvalost (beep test). Motorické testování se u lyžařů provádí dvakrát ročně. Po dokončení testů je každé dítě z výběru hodnoceno a od

trenérů či metodiků dostane doporučení k dalšímu zlepšení v pohybových schopnostech. [19, 22, 24]

Další povinností trenérské rady žactva je vytvoření návrhu kalendáře českých republikových závodů žactva a návrhu nominačních kritérií do republikového výběru žactva a na mezinárodní závody žactva. Tyto návrhy se dále předkládají Radě OSÚ AD SLČR a Komisi mládeže.

Součástí kalendáře českých republikových závodů žactva je nově zavedený **test lyžařských dovedností**, který je zaměřený na lyžařskou techniku. Trenérská rada žactva dohromady s metodickou komisí se podílí na vývoji, přípravě a organizaci tohoto testu. Inspirací a impulsem pro zavedení testu lyžařských dovedností byly lyžařské velmoci jako Rakousko, Švýcarsko, ale také Spojené státy americké, kde tento test pravidelně realizují. Test je složen z několika cvičení zaměřených na hranění a práci s tlakem na lyžích, otáčení a hranění na lyžích, rovnováhu na lyžích a samotnou techniku lyžařských oblouků. Provedení jednotlivých cvičení je hodnoceno komisí hodnotitelů složenou z lyžařských instruktorů a trenérů závodního lyžování. [25]

### 3.3 Činnosti ostatních odborných sportovních úseků

Ostatní odborné sportovní úseky svazu mají vlastní úsek managementu a organizační strukturu. Každopádně všechny tyto úseky mají společný cíl, a to co nejlépe koordinovat činnost svého úseku a co nejvíce podporovat daný sport a sportovce. Rozsah této práce neumožňuje se dále věnovat podrobnému popisu činností ostatních odborných sportovních úseků svazu.

### 3.4 Financování SLČR

**Dotace** ze státního rozpočtu, krajských rozpočtů a rozpočtů měst a obcí jsou největším zdrojem financování pro svaz. Podíl dotací vůči všem příjmům svazu je každoročně více než padesáti procentní. Jedná se zejména o dotace od MŠMT z dotačního programu II. Talent. Svaz by bez dotací nemohl kvalitně fungovat. V roce 2019 svaz bohužel přišel o část finančních prostředků ze státního rozpočtu a musel tento výpadek nahradit bankovním úvěrem. Pro další podobné výpadky do budoucna byl

vytvořen finanční rezervní fond, který bude postupně naplňován během následujících tří let do stanovené výše.

Dalším důležitým a velkým zdrojem finančních prostředků pro svaz jsou **dividendy** z podílů v obchodních společnostech. Největší podíly má svaz v těchto obchodních společnostech: Sportovní areál Harrachov, a.s., Skiareál Špindlerův mlýn, a.s., Ski Pec, a.s. a Czech Ski, s.r.o.

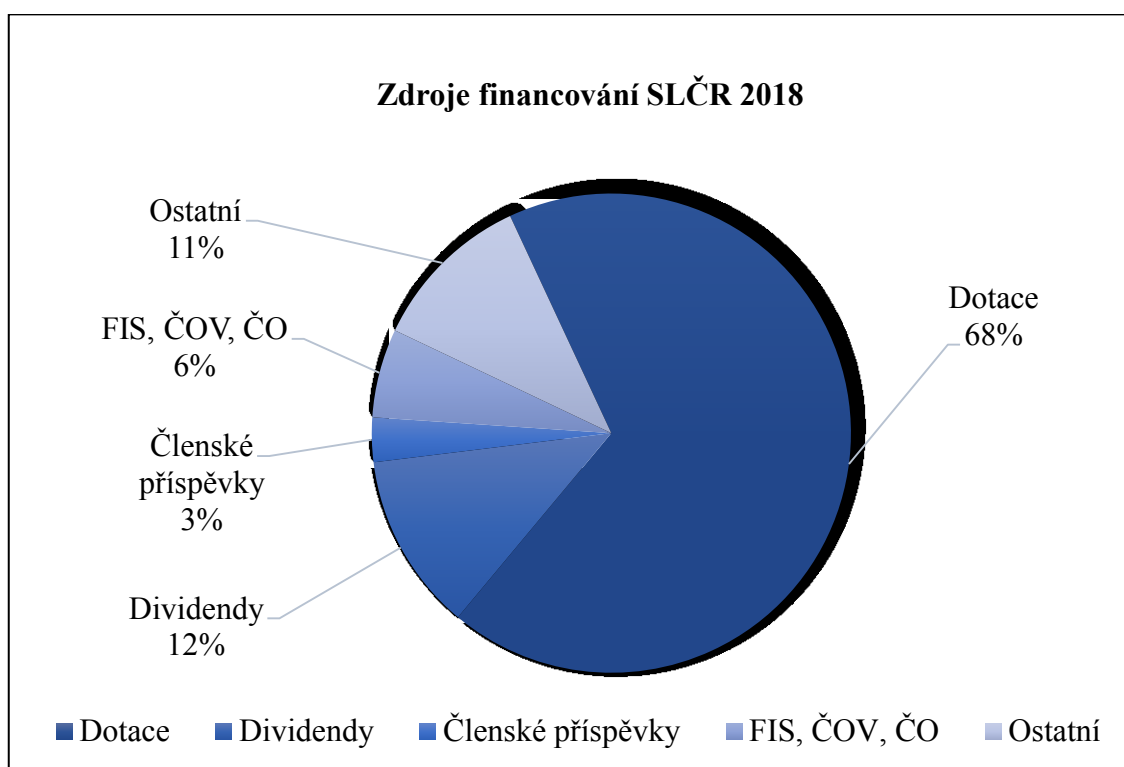
**Sponzorské příspěvky** od spolupracujících partnerů jsou dalším důležitým zdrojem finančních příspěvků pro svaz. Hlavními partnery svazu jsou Toyota, Strabag, Česká televize a Snow.cz.

Dále se rozpočet svazu navyšuje díky vybraným **členským příspěvkům** a také díky **příspěvkům z ČOV, FIS a ČO**. Zejména rok před každými ZOH se příspěvky z ČOV a ČO zvyšují z důvodu důležitější a nákladnější přípravy reprezentantů.

### **3.4.1 Zdroje financování SLČR 2018**

V roce 2018 svaz získal nejvíce financí díky dotacím. Dotace tvořily 68 % všech příjmů SLČR. Dále svaz získal 12 % všech příjmů z dividend z podílů v obchodních společnostech. Ostatní zdroje financování tvořily 11 % všech příjmů SLČR. Nejmenší část všech příjmů tvořily příspěvky z FIS, ČOV a ČO a členské příspěvky. Procentuální rozčlenění všech zdrojů financování svazu je vyznačeno v následujícím grafu. [28]

*Graf 3.1 Přehled zdrojů financování SLČR za rok 2018*



*Zdroj: Účetní informace SLČR, vlastní zpracování*

### **3.4.2 Náklady SLČR za rok 2018**

Celkové náklady SLČR za rok 2018 činily 112 858 tis. Kč. Největší položkou v celkových nákladech byly spotřebované nákupy a nakupované služby. Tyto náklady činily 89 456 tis. Kč. Další velkou položkou v celkových nákladech byly osobní náklady v částce 8 479 tis. Kč a také poskytnuté příspěvky v částce 7 486 tis. Kč. Dále měl svaz náklady na odpisy, prodaný majetek, tvorbu a použití rezerv a opravných položek. Tyto náklady činily 3 554 tis. Kč. Do celkových nákladů svazu se započítaly i ostatní náklady v částce 3 824 tis. Kč. Nejmenší položkou v celkových nákladech svazu byla daň z příjmu, která činila 59 tis. Kč. Jednotlivé náklady svazu jsou rozepsány v následující tabulce. [28]

Tab. 3.1 Přehled nákladů SLČR za rok 2018

Náklady	Částka v tis. Kč
<b>Spotřebované nákupy a nakupované služby</b> (spotřeba materiálu a energie, opravy a udržování, náklady na cestovné, náklady na reprezentaci, ostatní služby)	89 456
<b>Osobní náklady</b> (mzdové náklady, zákonné a sociální pojištění)	8 479
<b>Ostatní náklady</b> (odpis nedobytné pohledávky, nákladové úroky, kursové ztráty, jiné ostatní náklady)	3 824
<b>Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek</b> (odpisy dlouhodobého majetku, prodaný dlouhodobý majetek)	3 554
<b>Poskytnuté příspěvky</b> (poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami)	7 486
<b>Daň z příjmů</b> (daň z příjmu)	59
<b>Náklady celkem</b>	<b>112 858</b>

*Zdroj: Účetní informace SLČR, vlastní zpracování*

### 3.4.3 Výnosy SLČR za rok 2018

V roce 2018 činily celkové výnosy SLČR 121 379 tis. Kč. Svaz měl největší výnosy z dotací a to celkem 82 695 Kč. Dále výnosy z tržeb z prodaného majetku činily 14 987 tis. Kč. Do celkových výnosů svazu se započítaly i výnosy z přijatých příspěvků v částce 12 807 tis. Kč. Nejmenší položkou v celkových výnosech byly ostatní výnosy v částce 10 890 tis. Kč. Jednotlivé výnosy jsou vypsány v tabulce 3.2. [28]

Tab. 3.2 Přehled výnosů SLČR za rok 2018

Výnosy	Částka v tis. Kč
<b>Provozní dotace</b> (provozní dotace)	82 695
<b>Přijaté příspěvky</b> (přijaté příspěvky a dary, přijaté členské příspěvky)	12 807
<b>Ostatní výnosy</b> (výnosové úroky, kursové zisky, jiné ostatní výnosy)	10 890
<b>Tržby z prodeje majetku</b> (tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, tržby z prodeje materiálu, výnosy z dlouhodobého finančního majetku)	14 987
<b>Výnosy celkem</b>	<b>121 379</b>

*Zdroj: Účetní informace SLČR, vlastní zpracování*

#### 3.4.4 Výsledek hospodaření SLČR za rok 2018

Odečtením celkových nákladů SLČR za rok 2018 od celkových výnosů SLČR za rok 2018 a následným odečtením daně byl vypočítaný výsledek hospodaření SLČR za rok 2018 a činil 8 521 tis. Kč. Organizace vytvořila zisk, který musela dále využít na její následné hospodaření. [28]

### 3.5 Rozhovor

Rozhovor byl proveden s panem Bc. Ladislavem Forejtkem, současným předsedou odborného sportovního úseku alpských disciplín Svazu lyžařů České republiky. Rozhovor proběhl v sídle SLČR. V průběhu rozhovoru byly panu předsedovi postupně kladeny předem připravené otázky. Odpovědi byly zaznamenány písemně.

1. *Jak dlouho vykonáváte funkci předsedy úseku alpských disciplín Svazu lyžařů České republiky? Jak často se věnujete této práci?*

Funkci předsedy úseku alpských disciplín Svazu lyžařů České republiky vykonávám 2 roky. Této práci se věnuji průměrně 1-2 dny v týdnu.

2. *Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Bakalářské.

3. *Vy sám jste aktivně sportoval? Na jaké úrovni?*

Ano, sportoval jsem na výkonnostní úrovni.

4. *Jaké jsou vaše nejdůležitější činnosti na pozici předsedy úseku AD SLČR?*

Koordinace týmu a s tím spojené vedení rad OSÚ AD. Finanční plánování. Postupné naplňování cílů, z kterými jsem do této “funkce” šel. Shánění sponzorů, jednání s úřady, příprava závodů světového a evropského poháru. Plánování, změna nebo úprava závodní sezóny v žákovských kategoriích. Plánování přípravy Republikového výběru žactva. Koordinace vzdělávacího programu pro trenéry.

5. *Jakými nejvýznamnějšími vlastnostmi a schopnostmi by měl disponovat předseda sportovního úseku?*

Komunikativnost, přesvědčivost, spolehlivost, pracovitost. Toto jsou ideální vlastnosti předsedy, nikoliv moje.

6. *Jak hodnotíte finanční situaci SLČR?*

Nyní pracujeme s největšími rozpočty. Peněz není nikdy dost, ale v tuto chvíli si nemůžeme na nedostatek prostředků stěžovat. Pracujeme s tím, co máme a snažíme se prostředky maximálně účelně využít pro rozvoj našich sportovců a celého našeho sportu.

7. *Jaké jsou podle vás silné a slabé stránky SLČR?*



Silné stránky SLČR: populární sport v české veřejnosti, historie našeho sportu, sport ve volné přírodě, vlastníme podíly v některých lyžařských areálech, které významně vylepšují financování našeho úseku.

Slabé stránky SLČR: v rámci svazu pracuje 8 samostatných úseků, které nemají vždy shodné zájmy, složitá struktura svazu, závislost na financování z veřejných zdrojů, nejednotnost jednotlivců a malá ochota pracovat pro celek.

*8. Nastaly v posledních letech nějaké ekonomické problémy ve svazu? Co bylo jejich příčinou a jak byly napraveny?*

V loňském roce nastal výpadek financování ze státního rozpočtu, který byl nahrazen bankovním úvěrem. Abychom předešli těmto neočekávaným výpadkům, byl vytvořen finanční rezervní fond, který bude naplňován postupně během následujících 3 let do stanovené výše, která nám pomůže případné krátkodobé výpadky financování překlenout.

Díky velmi zodpovědnému chování vedení SLČR a ke zprávě majetku, k jiným závažným ekonomickým problémům nedochází.

*9. Co považujete za největší příležitosti a hrozby do budoucna pro SLČR?*

Příležitosti: populární sport, rozšiřování náborových akcí mezi školní kurzy, pořádání světového a evropského poháru, zkvalitnění metodické práce profesionalizací týmu, změna financování sportu díky nově založené Národní sportovní agentuře.

Hrozby: klimatické změny, financování sportu z veřejných prostředků díky „Koronavirové“ krizi, ze stejného důvodu bude kritické financování prostřednictvím sponzorů.

*10. Jakým způsobem získává svaz finanční prostředky?*

Svaz získává finanční prostředky prostřednictvím dotací ze státního rozpočtu, krajských rozpočtů, rozpočtů měst a obcí. Dále z vybraných členských příspěvků a dividend z hospodaření našich podílů v akciových společnostech. Svaz také získává sponzorské příspěvky a příspěvky z ČOV a FIS. Od roku 2021 nastane změna ve financování sportovních organizací díky Národní sportovní agentuře.

*11. Jaké jsou vaše poznatky ze spolupráce se sponzory?*

Jedná se o dlouhodobou práci, pro kterou je důležitá spolehlivost pro potencionální partnery. Výše sponzorských prostředků je také závislá na výsledcích našich reprezentantů. V tomto prostředí je obrovská vzájemná konkurence mezi sporty.

*12. S kolika sponzory SLČR spolupracuje?*

SLČR spolupracuje se 3 hlavními partnery a odhadem s 5 dalšími malými sponzory.

*13. Jakým způsobem SLČR oslovuje případné další sponzory?*

Převažují osobní kontakty a od letošního roku je na svazu ustaveno marketingové oddělení, které se touto činností zabývá.

*14. Jaký máte názor na přístup mládeže k alpskému lyžování?*

Přístup je velmi odlišný u každého jednotlivce, převažuje však podle mě pozitivní přístup a máme zde mnoho velmi nadšených mladých závodníků. Musíme však dbát na jejich větší všeobecnou přípravu a necílit u dětí trénink pouze na momentální “výsledek”. Toto nyní vidím jako největší náš úkol a také s tím spojenou změnu myšlení hlavně u trenérů.

*15. Co se v době vašeho fungování na postu předsedy úseku AD SLČR zlepšilo? A naopak kde nastaly problémy?*

Zlepšilo se financování, je transparentnější. Podařilo se navýšit a rozšířit finanční zdroje. Rozšířili jsme družstvo Republikového výběru žactva a také jsme zavedli “dovednostní “ testy, které mohou přispět ke kvalitnější technické přípravě závodníků pro juniorské a dospělé kategorie.

Pracujeme postupně na změně vzdělávacího systému rodičů, trenérů, které jsou klíčovou oblastí pro zlepšení budoucí konkurenceschopnosti našich závodníků ve světě.

Problémy máme ve vyvažování osobních zájmů jednotlivců na úkor ostatních členů. Všeobecný odpor k nutným změnám. Musíme lépe tyto předkládané změny komunikovat vůči našim členům.

### 3.6 SWOT analýza SLČR

SWOT analýza byla vytvořena na základě poskytnutých dokumentů SLČR, rozhovoru s předsedou OSÚ AD SLČR, dlouhodobého pozorování svazu a vlastních zkušeností. Výsledky analýzy tvoří silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby organizace a také vyhodnocení.

Tab. 3.3 SWOT analýza SLČR

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Velikost organizace</li><li>• Populární sport v ČR</li><li>• Historie sportu a tradice SLČR</li><li>• Sport ve volné přírodě</li><li>• Podíly v lyžařských areálech</li><li>• Kvalitní sponzoři</li><li>• Dobré výsledky sportovců</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Závislost na financování z veřejných zdrojů</li><li>• Nedostatečná spolupráce mezi sportovními úseky</li><li>• Nedostatečná propagace</li><li>• Finanční náročnost</li><li>• Stárnoucí vedení</li><li>• Nejednotnost jednotlivců</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trend sportu</li><li>• Více náborových akcí</li><li>• Získání nových sponzorů v souvislosti s úspěchy sportovců</li><li>• Pořádání velkých sportovních akcí</li><li>• Změna ve financování díky Národní sportovní agentuře</li><li>• Zlepšení koordinace mezi sportovními úseky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klimatické změny</li><li>• Ztráta finanční podpory z veřejných zdrojů</li><li>• Ztráta sponzorů v souvislosti s případnými neúspěchy sportovců</li><li>• „Koronavirová“ krize a další případné pandemie</li><li>• Klesající zájem mládeže o sport</li><li>• Ekonomická situace</li></ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **3.6.1 Silné stránky**

SLČR je nejvyšší organizací českého lyžování a v současné době má více než 18 500 aktivních členů. Je to dlouhodobě stabilní organizace s dlouholetou tradicí. Svaz podporuje a propaguje lyžování a snowboarding mládeže a dospělých. Právě v dnešní době podpora mládeže je velice důležitá.

Další silnou stránkou je určitě popularita sportu. Obecně lyžování a snowboarding je velmi oblíbené v naší zemi. Lidé čím dál více jezdí na hory a užívají si pobytu v přírodě, ať už na lyžích, běžkách nebo snowboardu.

Svaz má velice kvalitní sportovce a jejich výsledky se průběžně zlepšují. Na výkonnosti a výsledcích sportovců velmi záleží. Od výsledků se odvíjí, k jaké finanční podpoře a jakým zdrojům financování se svaz dostane. Mezi hlavní partnery svazu patří: Toyota, Strabag, Česká televize, Snow.cz, Český olympijský výbor, Česká unie sportu a FIS.

### **3.6.2 Slabé stránky**

Svaz je velmi závislý na financování z veřejných zdrojů. Více než polovinu všech příjmů organizace tvoří dotace. Pokud by svaz přišel o tyto dotace, nemělo by to dobrý dopad na hospodaření spolku. Takže závislost na veřejných zdrojích je velmi limitující. Organizace by měla dosáhnout větší finanční nezávislosti a získávat větší část financí i jinými způsoby.

Další slabou stránkou je nedostatečná spolupráce mezi sportovními úseky SLČR. Koordinace a spolupráce je velmi důležitá a vede k budování profesionální organizace. S tímto tématem souvisí další slabá stránka, a to nejednotnost jednotlivců ve svazu a mezi trenéry.

Propagace SLČR je nedostatečná. V dnešní době je důležité mít kvalitní marketing a s tím spojenou propagaci organizace. Díky kvalitní reklamě svaz může nalákat více budoucích členů a mladých sportovců, ale také více sponzorů. Od letošního roku má svaz nově zvolené marketingové oddělení, což bude určitě přínosem pro následné zlepšení propagace.

Ve vedení SLČR jsou zkušené lidi a věnují se své činnosti již delší dobu, ale chybí mladší zástupci, kteří by přinesli nové a moderní poznatky.

Lyžařský sport je poměrně finančně náročný, což může být další slabou stránkou svazu. Svaz může přicházet o své závodníky, když je nebude dostatečně podporovat.

### **3.6.3 Příležitosti**

Lyžařský sport je v České republice velmi oblíbený. Lidé čím dál více jezdí na hory lyžovat, jezdit na snowboardu nebo běžkovat. Lyžařské a rekreační areály se stále modernizují a mohou konkurovat areálům v alpských zemích a tím i přilákat více lyžařů.

Velkou příležitostí pro svaz je získání nových sponzorů v souvislosti s úspěchy sportovců. Čím lepších výsledků sportovci dosáhnou, tím je větší příležitost k získání nových, kvalitnějších sponzorů. Samozřejmě s tím souvisí i zlepšení propagace a reklamy svazu. Také díky nově založené Národní sportovní agentuře by mohlo dojít ke změnám ve financování a svaz by mohl být v budoucnu méně závislý na zdrojích z veřejných rozpočtů.

Do budoucna je pro svaz velkou příležitostí častější pořádání náborových akcí a také velkých sportovních akcí jako jsou mistrovství světa a Evropy či světové a evropské poháry.

Koordinace a spolupráce mezi odbornými sportovními úseky je velmi důležitá pro lepší hospodaření svazu. Pomocí různých společných akcí a workshopů by mohl svaz zlepšit spolupráci mezi jednotlivými úseky.

### **3.6.4 Hrozby**

Velkou hrozbou pro lyžařský sport a SLČR jsou klimatické změny. Pokud by u nás nastalo období bez sněhu a mrazu, tak by to mělo špatný dopad na lyžařský sport a celkové fungování svazu.

Svaz by mohl přijít o sponzory v souvislosti s neúspěchy sportovců a nedostatečnému marketingu. Pokud by svaz přišel o podporu od sponzorů, musel by omezit určité činnosti, což by velmi oslabilo organizaci a také by to mělo velký dopad na samotné sportovce. Mnoho sportovců by se bez kvalitní podpory nemohlo dále věnovat sportu naplno, a tím by došlo i ke snížení členské základny svazu.

Aktuálním problémem může být tzn. „Koronavirová“ krize. Svaz by mohl přijít o finanční podporu či sponzory. Případná další pandemie může být hrozbou nejen pro svaz, ale pro sport obecně na celosvětové úrovni.

Další hrozbou by mohl být klesající zájem mládeže o sport. V dnešní době děti tráví více času u telefonu namísto venku na hřišti. S tím souvisí i podpora rodičů, která je velmi důležitá pro děti a budoucí sportovce.

### **3.6.5 Vyhodnocení SWOT analýzy**

Všechny faktory silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsou podrobně popsány v předchozích odstavcích. V následující tabulce je zobrazeno hodnocení výkonnosti silných a slabých stránek. Bodová škála hodnocení je od 1 do 5, kdy 1 je negativní hodnocení, 3 neutrální hodnocení a 5 pozitivní hodnocení.

Tab. 3.4 Hodnocení výkonnosti silných a slabých stránek

Hodnocené faktory silných a slabých stránek	Hodnocení výkonnosti (body)				
	1	2	3	4	5
Velikost organizace				4	
Populární sport v ČR					5
Historie sportu a tradice SLČR				4	
Sport ve volné přírodě					5
Kvalitní sponzoři				4	
Dobré výsledky sportovců				4	
Závislost na financování z veřejných zdrojů	1				
Nedostatečná spolupráce mezi sportovními úseky	1				
Nedostatečná propagace		2			
Stárnoucí vedení		2			
Nejednotnost jednotlivců	1				
Nedostatečné vzdělávání členů managementu		2			

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dále je v následující tabulce zobrazeno hodnocení síly a vlivu příležitostí a hrozeb. Bodová škála hodnocení je opět od 1 do 5, kdy 1 je negativní hodnocení, 3 neutrální hodnocení a 5 pozitivní hodnocení.

Tab. 3.5 Hodnocení síly a vlivu příležitostí a hrozeb

Hodnocené faktory příležitostí a hrozeb	Hodnocení síly vlivu (body)				
	1	2	3	4	5
Trend sport					5
Více náborových akcí				4	
Získání nových sponzorů v souvislosti s úspěchy					5
Pořádání velkých sportovních akcí					5
Změna ve financování díky Národní sportovní agentuře			3		
Koordinace mezi sportovními úseky				4	
Klimatické změny	1				
Ztráta finanční podpory z veřejných zdrojů	1				
Ztráta sponzorů v souvislosti s neúspěchy sportovců	1				
„Koronavirová“ krize		2			
Ekonomická situace		2			

*Zdroj: Vlastní zpracování*



## 4 Vyhodnocení hospodaření Svazu lyžařů České republiky

V současné době je v České republice financování neziskových sportovních organizací náročné. Svaz lyžařů České republiky v posledních letech svaz pracuje s největšími rozpočty a snaží se maximálně využívat všechny zdroje pro rozvoj svazu a všech odborných sportovních úseku, ale také samotných sportovců. Díky velmi schopným manažerům ve vedení svazu, je hospodaření na dobré úrovni. Vzhledem k tomu, že lyžařské sporty jsou velice finančně náročné, hospodaření svazu nepokryje veškeré náklady svých členů především reprezentantů ČR.

Díky rozhovoru s předsedou OSÚ AD byly autorce práce poskytnuty důležité a užitečné informace pro následné vypracovávání praktické části práce a zhodnocení hospodaření svazu. Z rozhovoru bylo zjištěno, že je svaz financován zejména z veřejných rozpočtů. Tyto finanční prostředky mají každoročně více než padesáti procentní podíl všech příjmů svazu. Svaz také spolupracuje s několika partnery, kteří svazu recipročně poskytují finanční příspěvky. Výše těchto příspěvků je z velké části závislá na výsledcích sportovců. Sehnat kvalitní sponzory je náročné, jelikož je v tomto prostředí velká vzájemná konkurence a bohužel lyžařský sport není pro sponzory tak lákavý jako např. fotbal a hokej.

Během působení současného předsedy OSÚ AD SLČR se výrazně zlepšilo financování celého úseku alpských disciplín. Také nastaly pozitivní změny v kategorii žactva. Podařilo se rozšířit republikový výběr žactva, což by mělo vést ke zkvalitnění základny mladých lyžařů. Také se zavedl test lyžařských dovedností, který by měl motivovat mladé závodníky ke zlepšení techniky lyžování. Zároveň je stále potřeba dbát na zlepšení komunikace mezi vedením, členů svazu a trenéry.

V rámci práce bylo pomocí SWOT analýzy zjištěno několik silných a slabých stránek svazu a také příležitostí a hrozeb. Svaz lyžařů České republiky má mnoho silných stránek jako např. historii sportu a tradici svazu, popularitu sportu v české veřejnosti, sport ve volné přírodě, kvalitní partneři a podíly v lyžařských areálech, které významně vylepšují financování celého svazu.

Svaz má také i slabé stránky například velká závislost na financování z veřejných zdrojů, nedostatečná spolupráce mezi odbornými sportovními úseky, stárnoucí vedení, nedostatečná propagace a nejednotnost jednotlivců.

Na slabé stránky svazu navazují i příležitosti. Hlavními příležitostmi pro svaz jsou zejména získání nových sponzorů v souvislosti s úspěchy sportovců, více náborových akcí a s tím spojené zlepšení propagace, pořádání velkých sportovních akcí, změna ve financování díky Národní sportovní agentuře a zlepšení koordinace mezi odbornými sportovními úseky.

Svaz může být také ohrožen jistými hrozbami jako jsou klimatické změny, ztráta finanční podpory z veřejných zdrojů či ztráta sponzorů v souvislosti s neúspěchy sportovců, také aktuální „Koronavirová“ krize či další pandemie v budoucnu.

## 5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat management a činnost Svazu lyžařů České republiky a zhodnotit jeho hospodaření na základě SWOT analýzy, rozhovoru s předsedou OSÚ AD, dlouhodobého pozorování této organizace a vlastních zkušeností autorky, která se pravidelnou trenérskou činností podílí na přípravě a chodu republikového výběru žactva alpského lyžování. Dalším významným cílem práce bylo popsat činnost odborného sportovního úseku alpských disciplín se zaměřením na práci Metodické komise, Komise mládeže a Trenérské rady žactva alpského lyžování.

Osobní zkušenosti s činností Trenérské rady žactva tedy i s činností managementu OSÚ AD, byly pro autorku této práce velmi přínosné a následně byly využity pro vypracování praktické části práce.

Teoretická část práce byla věnována základním informacím o problematice managementu, ale také managementu sportu, dále o sportovním prostředí v České republice a jeho financováním. Součástí teoretické části byly také popisy metod výzkumného šetření, které byly následně využity pro analýzu hospodaření Svazu lyžařů České republiky.

Praktická část práce byla prvně zaměřena na základní charakteristiku Svazu lyžařů České republiky s popisem základních cílů organizace a priorit do budoucna. Dále byla pozornost věnována historii svazu a organizační struktuře. Hlavní částí této kapitoly bylo zaměření na popis činností a managementu odborného sportovního úseku alpských disciplín, kde autorka využila svých zkušeností s prací v Trenérské radě žactva a pravidelnou spoluprací s předsedou OSÚ AD. Součástí praktické části bylo také financování svazu za rok 2018 se zaměřením na zdroje financování, náklady a výnosy. V závěru praktické části je vypracovaný rozhovor s předsedou OSÚ AD, SWOT analýza s vyhodnocením a také vyhodnocení hospodaření Svazu lyžařů České republiky. Tímto byl splněn cíl práce.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BAILEY, Stephen J. *Local Government Economics: Principles and Practice*. London: Palgrave Macmillan, 1999. ISBN 978-1-349-27415-4.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [4] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.
- [5] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 3. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-152-9.
- [6] DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1973. ISBN 978-00-601-1092-5.
- [7] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
- [8] DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně-ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.
- [9] DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z managementu a marketingu sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2019. ISBN 978-80-248-4165-6.
- [10] FRIEDRICH, Václav. *Postojové a hodnotící škály v marketingu a managementu: vybrané statistické metody a aplikace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4142-7.
- [11] FRY, John. *The story of modern skiing*. UPNE, 2006. ISBN 978-15-846-5489-6.

- [12] GREY, Anne-Marie and Kim SKILDUM-REID. *The sponsorship seeker's toolkit*. Sydney: McGraw-Hill Companies, 1999. ISBN 978-00-747-0707-4.
- [13] HOBZA, Vladimír. *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4381-2.
- [14] HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.
- [15] KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Vyd. 10. Praha: Victoria, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [16] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [17] KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0560-1.
- [18] MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973. ISBN 00-60-44555-6.
- [19] NEUMAN, Jan. *Cvičení a testy obratnosti, vytrvalosti a síly*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-730-2.
- [20] NOVÁ, Jana, et al. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
- [21] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [22] PERIČ, Tomáš. *Sportovní příprava dětí*. Nové, aktualiz. vyd. Praha, Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4218-2.
- [23] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

## Internetové zdroje

- [24] US SKI AND SNOWBOARD. *SkillsQuest* [online]. Copyright © U. S. Ski 2020 [cit. 28. 04. 2020]. Dostupné z: <https://usskiandsnowboard.org/sport-programs/skillsquest>
- [25] SPORTLOGIA. *Influence of motor abilities on learning of alpine ski technique* [online]. Copyright © Sportlogia 2012 [cit. 22. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.sportlogia.com/no6engl/eng3.pdf>
- [26] SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *Historie SLČR* [online]. Copyright © Svaz lyžařů České republiky 2007 [cit. 10. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.czech-ski.com/historie-svazu>
- [27] SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *Stanovy SLČR* [online]. Copyright © Svaz lyžařů České republiky 2018 [cit. 13. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.czech-ski.com/userfiles/dokumenty/23/stanovy-2019.pdf>
- [28] SVAZ LYŽAŘŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva SLČR za rok 2018* [online]. Copyright © Svaz lyžařů České republiky 2019 [cit. 13. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.czech-ski.com/userfiles/dokumenty/253/vyrocní-zprava-slcr-za-rok-2018-1-.pdf>

## Seznam zkratek

AD	alpské disciplíny
ČO	Česká olympijská
ČOV	Český olympijský výbor
ČUS	Česká unie sportu
DR SLČR	Dozorčí rada SLČR
FIS	International Ski Federation
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OSÚ	Odborné sportovní úseky
OSÚ AD	Odborný sportovní úsek alpských disciplín
SLČR	Svaz lyžařů České republiky
SP	světový pohár
ZOH	Zimní olympijské hry

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2020 .....



.....

Zuzana Zemková